

Workmentor

Guide pour la formation de mentors en entreprise

Issu du projet Léonard de Vinci “WorkMentor”

September 2013.

workmentor.vma.is

Table des matières

<u>PARTIE 1 - Qu'est-ce que le mentorat?.....</u>	<u>3</u>
<u>PARTIE 2 - Les compétences pour mentorer.....</u>	<u>20</u>
<u>PARTIE 3 - Conditions principales du mentorat.....</u>	<u>27</u>
<u>PARTIE 4 - Faire avancer les choses.....</u>	<u>50</u>

PARTIE 1 - Qu'est-ce que le mentorat?

Objet de l'unité

But

L'objectif est d'introduire le processus et le concept du mentorat et comment il peut être appliqué en entreprise.

Les objectifs

A la fin du module, le participant doit être capable de :

- Définir le mentorat.
- Décrire les bénéfices du mentorat à l'employeur, à l'apprenant et au centre de formation.
- Comparer et distinguer le mentorat des autres méthodes de formation.
- Identifier les obstacles du mentorat sur le lieu de stage.
- Reconnaître les limites et frontières avec lesquelles les participants doivent composer.
- Définir le protocole et les conditions nécessaires pour un mentorat réussi.
- Comprendre l'importance du cadre dans lequel la relation de mentorat va prendre place.

Qu'est-ce que le mentorat?

*"Dis-moi et j'oublie.
Montre-moi et je me souviens.
Fais-moi participer et je comprends"*

Exercice :

Demander à chaque participant de noter de un à trois mots décrivant le mentorat, chaque mot est noté sur un « post-it ». Ils sont alors regroupés au tableau.

Définitions

“Le mentorat est un moyen de transmettre les connaissances, l'expérience, un soutien, des compétences ou des conseils d'un groupe d'âge à un autre ou d'un individu à un autre. Cela suppose une relation de confiance et un engagement de la part des mentors et des mentorés (élèves tutorés) ” (The Divert Trust).

Définitions du réseau national de mentorat :

“... conseiller avisé et de confiance...” (Oxford Dictionary);

“... aide déconnectée d'une personne à une autre permettant d'allier les connaissances, le travail et la pensée” (Megginson and Clutterbuck);

“... soutien, assistance, sensibilisation ou conseils donnés par une personne à une autre dans le but d'atteindre un objectif ou plusieurs objectifs sur un temps donné ” (SOVA);

“Le soutien d'un individu par un autre dans une relation personnelle développée lors de contacts réguliers sur une période donnée ” (Pan London Standard);

“... un processus au travers lequel une personne plus âgée et expérimentée prend une personne plus jeune sous son aile, en prodiguant librement des conseils, du soutien, des encouragements. La personne plus âgée (le mentor) devient, entre autres, un modèle qui inspire la personne la plus jeune (le mentoré) ” (North London College);

“un mentor est une personne qui réussit à développer une relation privilégiée avec un apprenant ; et avec laquelle l'apprenant s'identifie comme modèle de développement ” (Bennets);

“... le mentorat ne concerne pas deux personnes qui auraient une simple conversation. C'est un processus structuré qui accorde à la personne tutorée une période ‘inconditionnelle en temps et espace’ pour parler de situations, d'idées qui leur sont propres. Cela permet aussi l'opportunité d'une réflexion constructive avec quelqu'un qui peut être ouvert et honnête.”

Mentors

Le terme “Mentor” a pour origine “L'Odyssée” d' Homer. Ulysse choisit un ami Mentor pour protéger et conseiller son fils Télémaque.

“...personne qui, à travers ses actions et son travail, aide les autres à atteindre leur potentiel” (*Shea, GF*);

“... quelqu'un qui aide en particulier une autre personne, généralement plus jeune, lors d'une importante transition...” (*The Divert Trust*);

“... beaucoup de choses – un modèle positif, un conseiller, un ami expérimenté. Quelqu'un d'extérieur au cercle immédiat, montrant un intérêt particulier, peut faire une grande différence.” (*Excellence in Schools 1997*).

Typiquement, le mentorat se réfère à une relation en face à face ou en petit groupe qui implique un modèle positif et de partage de la part des mentors. Il peut être pratiqué dans un grand nombre d'environnements possibles : l'enseignement, la formation, le travail et les institutions sociales (Young & Wright, 2001). Lacey (2001) décrit plusieurs types de mentorat: 1. Mentorat en tête à tête – un mentor travaille avec un mentoré; 2. Mentorat en groupe – le mentor travaille avec un groupe de mentorés en même temps; 3. Mentors à l'intérieur d'un établissement – les mentors de l'établissement aident les personnes du même établissement – le fait que les mentors de la communauté conseillent les apprenants tuteurés constitue le mentorat.

Le E-Mentorat

Traditionnellement, les projets de mentorat ont donné l'opportunité aux mentors et mentorés de se rencontrer sur la base d'un tête à tête. Même si cette approche présente de nombreux avantages, il y a aussi certains inconvénients. Par exemple, les mentors ne sont pas toujours disponibles lorsque le mentoré veut les rencontrer.

Certains projets utilisent les e-mail come extension au face à face. D'autres utilisent les bénéfices de cette technologie pour attirer de nouveaux mentors, améliorer la flexibilité du projet ou développer les compétences informatiques du mentoré.

Le E-mentorat est défini par ‘un processus d'apprentissage interactif dans lequel une personne en assiste une autre pour évoluer et apprendre dans une bonne relation de soutien utilisant la communication électronique’. (Kim Langridge, 2004). Il a été aussi simplement décrit comme ‘un mentorat par e-mail’.

Single et Muller (2001) le décrivent comme “une relation établie entre un individu senior (mentor) et un individu moins expérimenté (protégé), essentiellement en utilisant la communication électronique, dans le but de développer les compétences, les connaissances, la confiance et la compréhension culturelle du protégé afin de l'aider à réussir tout en participant au développement du mentor” (p108).

Avantages

Exercice: Quels sont les avantages du Mentorat?

Considérant les acteurs du mentorat, quels sont les avantages pour :

1. Le mentoré

2. Le mentor

3. L'entreprise

Avantages du mentorat

Pour le mentoré

Améliore la motivation

Améliore les perspectives

Améliore le niveau compétences:connaissances → améliore l'estime de soi

Améliore la confiance en soi, la communication, et les interactions sociales

Permet de résoudre des problèmes

Un lieu approprié pour poser toutes sortes de questions

Développe des objectifs, des aspirations

Une assistance pratique

Etre entendu et reconnu, avoir une écoute

Personne support sans jugement

Du temps est donné pour la réflexion personnelle

Augmente la détermination

Devenir un membre de la société – apprendre la co-opération

Pour le mentor

Satisfaction du travail bien fait

Développement des compétences

Challenge – stimulation

Reconnaissance des compétences [statut?]

Poursuivre le développement professionnel

Permet la motivation et le développement personnel

Améliore la confiance et le contrôle de soi

Améliore les compétences/connaissances, l'efficacité personnelle, l'estime de soi et la débrouillardise

Développe les compétences relationnelles : négociation, écoute, compétences en communication

Améliore l'autoévaluation et l'ouverture

Pour l'établissement

Etudiant ou salarié plus efficace (mentoré)

Développement du personnel (mentor)

Etudiant/ employé plus motivé

Améliore le climat social et moral de l'équipe

Période de transition facilitée et accélérée pour le mentoré

Améliore la structure sociale dans l'établissement

Opportunité de montrer au personnel qu'il est estimé

Améliore la réputation de votre établissement, bon employeur pour commencer son expérience professionnelle

Les avantages du mentorat

Le mentorat a un effet très positif sur le développement personnel et professionnel du mentoré. Il est aussi destiné à rendre service aux mentors et aux organisations pour lesquelles ils travaillent.

Votre investissement en tant que mentor apporte du soutien :

- En donnant au mentoré un aperçu de votre travail et carrière
- En les assistant avec des conseils pratiques sur l'organisation et la stratégie
- En offrant des conseils
- En développant la compréhension, les compétences et la résolution de problèmes
- En encourageant la réflexion et une pratique efficace
- En identifiant des champs de développement et d'amélioration de la confiance en soi

Votre investissement vous apportera des avantages à vous et à votre entreprise, car le projet vous donne l'opportunité :

- De développer des compétences de formateur
- De montrer votre engagement pour l'égalité et la diversité
- De gagner une réelle compréhension de la diversité des problèmes qui se posent au mentoré
- De partager votre expérience et pratique
- D'augmenter votre satisfaction au travail, votre motivation et votre reconnaissance auprès de vos pairs
- D'encourager la réflexion personnelle et le développement de compétences spécifiques

Comment coacher et mentorer : comparaison avec d'autres solutions?

Méthodes traditionnelles de formation

- Transfert de nouvelles compétences, par exemple changement de procédures, nouveau système (par ex. formation à l'utilisation d'un nouveau logiciel), nouvelles fonctions.
- Les programmes sont standards et non adaptés à un besoin individuel. Des modules standards doivent être complétés, donc il y a peu de place pour individualiser la formation.
- Pas toujours suffisamment concret et opérationnel pour assurer un transfert efficace de compétences.
- Mieux adapté au transfert de connaissances et de certaines compétences, plutôt que le développement des qualités et compétences personnelles.

Coach / Mentor

- Activateur de potentiel.
- Affine et développe les compétences.
- Des activités de développement sont conçues pour s'adapter aux besoins personnels du client.
- Elimine les problèmes spécifiques de comportement.
- Peut cibler les compétences interpersonnelles, qui ne peuvent pas être transférée de façon efficace dans un environnement de formation classique.
- Fournit au client des contacts et réseaux afin de l'assister dans le développement de sa carrière ou de ses aspirations personnelles.
- Se perfectionne dans l'environnement de vie
- Particulièrement efficace en tant que soutien aux initiatives de formations pour s'assurer que les compétences sont transférées dans la vie
- Les coachs et mentors transfèrent les compétences aux clients plutôt que de faire les choses eux-mêmes

Conseil

- Explore les problèmes personnels au travers de discussions dans le but d'améliorer la compréhension et de développer la confiance en soi.
- Le but du conseil est de guider les clients afin qu'ils atteignent leurs objectifs.

Cabinet conseil

- On cherche à développer les pratiques d'organisation
- Le rôle est généralement plus stratégique et souvent utilisé pour tracer les grandes lignes
- Le cabinet conseil implique souvent le conseil d'un expert sur des solutions spécifiques et des processus organisationnels
- Les consultants sont fréquemment amenés à proposer des solutions spécifiques à des besoins professionnels
- Le consultant travaille pour l'organisation plutôt que l'employé ou le client afin qu'ils acquièrent eux-mêmes les compétences

Les managers doivent-ils eux-mêmes être coach ou mentor?

Le tableau ci-dessous souligne les avantages et inconvénients des managers qui agissent comme des coachs

Avantages	Inconvénients
<p>Les managers sont bien placés pour coacher quand c'est nécessaire</p> <p>Les managers comprennent l'organisation et la culture de l'entreprise, les objectifs stratégiques et les priorités</p> <p>Le coaching est une compétence du manager</p> <p>Les managers connaissent les compétences et l'expertise des membres de l'équipe</p>	<p>La relation hiérarchique entre le manager et le coaché peut inhiber le développement de la confiance et l'ouverture</p> <p>Le manager ne connaît pas mieux la culture de l'entreprise, les objectifs stratégiques et les priorités</p> <p>Le manager peut avoir de faibles compétences en coaching</p> <p>Les expériences personnelles peuvent affecter la perception des managers et coachés et l'impartialité n'est pas garantie</p>

Limites et freins

Exercice:

Se répartir en groupes et lister les freins aux situations suivantes :

Mentor

Mentoré

Environnement

A partir de votre liste, identifier comment vous franchirez ces barrières et de quoi vous avez besoin.

Surmonter les obstacles

Mentor	Mentoré	Environnement
<p>Faibles capacités en communication</p> <p>Manque d'intérêt</p> <p>Manque d'enthousiasme</p> <p>Pas préparé</p> <p>Manque de compétences et qualités</p> <p>Problème de ponctualité</p> <p>Mauvaise personne</p> <p>Ne rend pas compte</p> <p>Trop de contrôle</p> <p>Trop amical</p> <p>Agenda : trop peu de temps disponible</p> <p>Manque de connaissance du mentoré</p>	<p>Manque d'intérêt</p> <p>Résiste</p> <p>Ne participe pas</p> <p>Ne réagit pas</p> <p>Faibles qualités relationnelles</p> <p>Peu motivé</p> <p>Trop amical</p> <p>Insolence/peur</p> <p>Difficultés d'apprentissage</p> <p>Problème interculturel</p> <p>Problème entre sexes différents</p>	<p>Pas privé</p> <p>Coupures/pauses</p> <p>Trop :</p> <p>chaud</p> <p>froid</p> <p>étouffant</p> <p>protocolaire</p> <p>petit</p> <p>grand</p> <p>sombre</p> <p>bruyant</p> <p>Inconfortable</p> <p>Difficile d'accès</p> <p>Problèmes d'hygiène et sécurité</p> <p>Trop éloigné géographiquement</p>
Surmonter les obstacles	Surmonter les obstacles	Surmonter les obstacles
<p>Soutien par le réseau de mentors</p> <p>Gagner en compétences</p> <p>Se faire aider de mentors expérimentés</p>	<p>Explication des objectifs</p> <p>Avantages pour le mentoré</p> <p>Développer de bonnes relations</p> <p>Besoin de voir des résultats rapides</p> <p>Indications claires des besoins d'apprentissage</p> <p>Augmenter les connaissances</p>	<p>Changement de lieu</p> <p>Afficher les progrès</p> <p>Améliorer les lieux: chauffage, ouvrir les fenêtres, améliorer l'éclairage, fermer les stores...</p> <p>Réorganiser le matériel</p>

Exercice:

Jusqu'où allez-vous?

Considérez les constatations suivantes, que feriez-vous en tant que mentor confronté aux circonstances suivantes:

Votre apprenti est constamment distrait par les autres	Votre apprenti ne montre pas d'intérêt pour compléter son livret de compétences
Votre apprenti ne coopère pas avec les autres membres de votre	Votre apprenti commence juste à avoir des retards au travail
Votre apprenti a été malade les trois derniers vendredi	Votre apprenti s'est battu avec un des salariés
Votre apprenti travaille en dessous de son potentiel	Votre apprenti fait les choses trop vite et n'essaie pas d'apprendre de nouvelles compétences
Votre apprenti vous dit qu'il se fait harceler au travail	Vous suspectez que votre apprenti s'adonne aux stupéfiants
Votre apprenti vous apprend qu'il a eu affaire avec la police ce week-end	Votre apprenti vous annonce qu'il a quitté la maison
Votre apprenti vous demande votre numéro de téléphone personnel	Votre apprenti vous demande de devenir son ami sur facebook

Attentes

Exercice:

Considérez, en tant qu'employeur, quelles sont vos attentes sur:

(1) Le mentoré
(2) Le formateur
(3) Vous-même en tant qu'employeur

Rôles et responsabilités du mentor

Le mentor aidera son mentoré à:

- Se mettre d'accord sur des objectifs
- Identifier des opportunités de développement
- Améliorer la qualité de son travail
- Considérer ses aspirations et besoins
- Créer des opportunités
- Encourager le mentoré à la réflexion sur son projet

Ce que le mentoré attend de son mentor:

- Ne pas blâmer, rester neutre
- Être honnête
- Facile d'approche
- Être expérimenté au travail
- Donner un retour constructif et positif
- Montrer de l'empathie

La convention de mentorat

Pensez à votre rôle dans le mentorat:

A quel rythme rencontrez-vous votre apprenti	
Quand est-ce le meilleur moment pour se rencontrer?	
Quel est le meilleur endroit pour se rencontrer?	
Combien de temps allez-vous passer avec votre apprenti?	
De quoi allez-vous parler pendant cette rencontre?	

La convention du mentorat	
MENTOR	
Ce que je dois faire:	Ce que je ne dois pas faire:
Ce que je peux faire:	Ce que je ne peux pas faire:
MENTORE	
Ce que je dois faire:	Ce que je ne dois pas faire:
Ce que je peux faire:	Ce que je ne peux pas faire:
Signé par le mentoré:	signé par le mentor:
Date:	Date:

En établissant la convention, il est important de mettre les attentes et les intentions de la relation de mentorat de façon à ce que ça soit:

1. Suffisamment officiel pour être structuré et
2. Suffisamment informel pour que ça ne soit pas un contrat trop strict

Cela doit apporter suffisamment de clarté pour assurer que les deux parties sont d'accord sur l'étendue de la relation

Protocole d'accord

Déclaration d'intention

Cette convention et sa forme doivent être validées dans chaque pays.

Convention de mentorat

Convention entre:

_____ (mentoré)

et;

_____ (mentor)

Nous sommes tous les deux volontaires pour entrer dans ce partenariat. Nous le souhaitons pour enrichir notre expérience et atteindre nos objectifs.

Nous sommes d'accord pour...

- La relation de mentorat durera ____ semaines à compter du _____.
 - Nous nous rencontrerons le _____. Les réunions, sauf si accord, ne peuvent être annulées à moins que ça ne soit inévitable. A la fin de chaque rencontre, nous fixons une date pour la prochaine rencontre.
 - Chaque rencontre durera un minimum de ____ minutes et un maximum de ____ minutes.
 - Le but du partenariat est d'atteindre les objectifs suivants:
-
- Nous sommes d'accord sur le rôle du mentor:
 - ☐ Explorer les problèmes concernant la personne dans le but d'atteindre les objectifs.
 - ☐ Encourager le mentoré à réfléchir à ses compétences et son comportement
 - ☐ Donner un retour constructif et encourager le mentoré à agir pour atteindre ses objectifs.
 - Nous sommes d'accord sur le rôle du mentoré:
 - Etre ouvert à la discussion pour atteindre les objectifs
 - ☐ Réfléchir à son comportement et à ses compétences
 - ☐ Participer aux activités et relever le défi.
 - Nous sommes d'accord pour garder le contenu des rencontres confidentiel.

Signature (mentoré): _____ date _____

Signature (mentor): _____ date _____

PARTIE 2 -

Compétences pour

être Mentor

Objet de l'unité

Le but est de décrire les compétences pour être mentor et comment les mettre en application.

Les objectifs

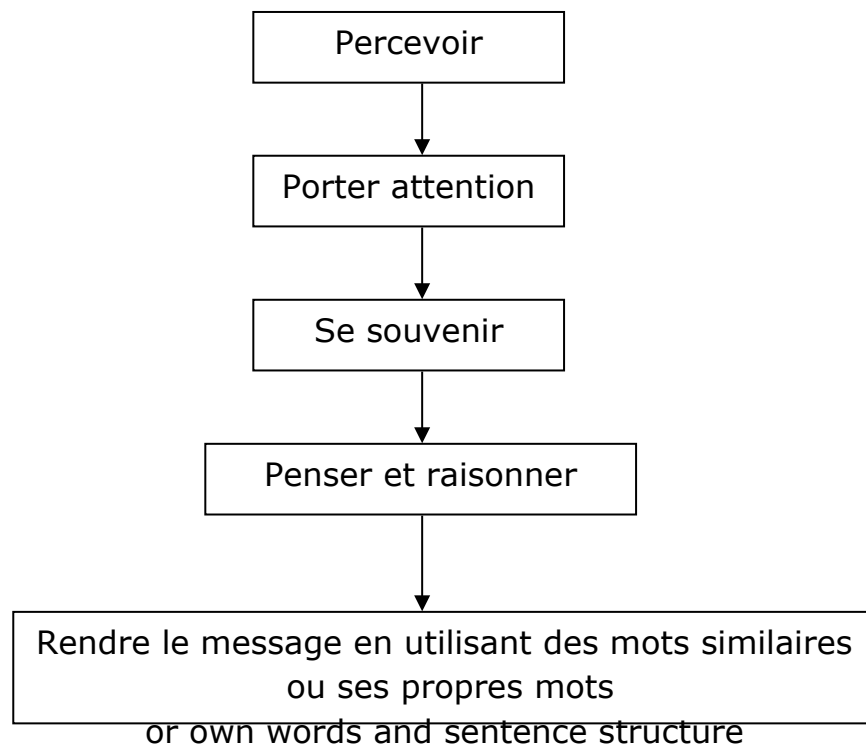
A la fin du module, le participant doit être capable de :

- Identifier les compétences pour mentorer
- Comprendre l'importance d'écouter
- Reconnaître l'importance de la communication verbale et non verbale
- Identifier les différents types de questions
- Définir paraphraser

Les compétences pour mentorer

Les mentors nécessitent de bonnes qualités relationnelles et particulièrement de qualités d'écoute. Ecouter n'est pas seulement entendre, mais comprendre, retenir et reformuler. Une écoute active requiert de celui qui écoute de rendre compte de ce qu'il a entendu en paraphrasant ou reformulant dans ses propres mots pour confirmer que les deux parties se sont bien comprises. Les avantages d'une écoute active sont que la personne doit être ouverte, que l'on évite les incompréhensions, que l'on résolve les conflits et que l'on instaure la confiance. La capacité à écouter activement montre la sincérité

Celui qui écoute suit ce processus:



C'est important pour celui qui écoute d'observer le comportement de celui qui s'exprime, de voir le langage de son corps. Cela lui permet d'avoir une meilleure compréhension du message.

Pendant une discussion, le mentor et le mentoré sont successivement celui qui parle et celui qui écoute.

Percevoir

Ecouter est une interaction entre celui qui écoute et celui qui parle. Cela ajoute une action à un processus passif. Celui qui écoute entend, intègre le message et observe le comportement de celui qui a la parole pour mieux le comprendre. Celui-ci regarde les réponses verbales et non verbales de celui qui écoute pour déterminer si le message est bien passé.

Exercice


Observez les images et dites ce que vous voyez

Session 2

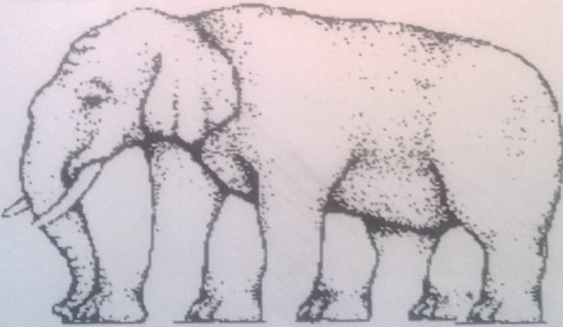
The first conversation

Tell the others about conversations on a professional level that you have already taken part in.

Look at the images below. Within three seconds you have to write down next to image what you think this image shows.



How many paws had this elephant?



Porter attention

Une écoute active inclut de se concentrer et de mettre son énergie dans la communication. Cela montre votre intérêt pour celui qui s'exprime et l'encourage à communiquer. Cela peut vous permettre de voir les contradictions entre les mots et le comportement.

Exercice:

Observez

Demandez à tous les participants de se lever et d'imaginer qu'ils sont sur une place publique. Ils marchent dans la pièce. Ils se croisent, mais sans parler, sans se regarder, sans se toucher.

Après deux ou trois minutes, arrêtez-les, chaque participant doit se tourner vers son voisin en restant froid, sans réaction, sans aucun geste (sourire, cligner des yeux...).

Cela montre que quand les gens sont face à face il est impossible de ne pas communiquer, même seulement par le comportement non verbal.

Observez tous les gestes de votre partenaire et échangez avec lui après.

Se souvenir

La mémoire est essentielle au processus d'écoute, car l'information que nous retenons est la façon dont on crée un sens à partir de mots.

Celui qui écoute est comme un miroir pour celui qui s'exprime. Il intègre un message, le comprend et en rend compte.

Penser et raisonner

L'objectif des questions est de comprendre et de gagner en clarté. C'est important que le mentoré ne se sente pas interrogé ou jugé. Sinon, il doit se justifier, cela peut bloquer la conversation.

Paraphraser

Une paraphrase est une reformulation du sens d'un texte ou d'un passage en utilisant d'autres mots. Une paraphrase explique ou clarifie un texte. Par exemple, "*le signal était rouge*" peut être paraphrasé en "*le train n'était pas autorisé à passer*". La paraphrase doit préserver la pensée essentielle et c'est une répétition plus détaillée qu'un résumé.

Paraphraser veut simplement dire "dites-le avec vos propres mots".

Pendant une discussion, paraphraser montre que les deux parties se comprennent mutuellement.

Exercice

Décris-le

Cette activité montre l'importance du retour en terme de communication.

Demandez aux participants de s'asseoir deux à deux dos à dos, l'un dessine une maison sans que l'autre ne voit.

1 – L'autre dessine la maison selon les consignes orales de l'autre sans pouvoir poser de questions.

2 – Répéter l'exercice dans l'autre sens.

3 – Comparer le dessin initial et la copie.

PARTIE 3 - Conditions principales du mentorat

Objectifs

L'objectif de ce module est de reconnaître les qualités nécessaires pour être un mentor efficace et développer les compétences pour atteindre une bonne relation de mentorat. Ce module explore aussi les conditions requises pour améliorer la relation entre le mentor et le mentoré.

A la fin de ce module, les participants doivent être capables de:

- Définir les termes: empathie, reconnaissance, et sincérité.
- Utiliser des stratégies pour résoudre des problèmes
- Donner un retour pour une avancée constructive
- Développer les compétences de responsabilisation et d'autocontrôle.

Empathie

Cette qualité est essentielle dans le process du mentorat. Cela inclut d'écouter le mentoré et d'essayer d'appréhender le monde depuis leur perspective. C'est "se mettre à sa place".

L'empathie n'est pas la même chose que la sympathie. Quand la sympathie apparaît, on est souvent influencé par les émotions de l'autre. L'analogie des sables mouvants est souvent utilisée. Si quelqu'un est pris dans les sables mouvants, on éprouve de la sympathie pour lui et on marche dans les sables mouvants pour les sauver. On est alors tous les deux pris au piège.

Avec l'empathie, on essaie de comprendre la situation de la personne en difficulté, mais en restant rationnel et objectif. Ainsi, on lui envoie une corde à laquelle il peut s'accrocher et se sortir de là lui-même.

Attitudes empathiques

Exercice:

Lire chaque situation comme si une jeune personne vous parlait. Cocher la réponse qui apporte le plus d'empathie.

Ou comment répondre à quelqu'un en lui donnant le sentiment de l'avoir compris.

1. ***“J'ai quelque chose dont j'aimerais parlé mais je ne sais pas comment le dire. Je ne peux vraiment pas en parler facilement.”***

- ☐ Cela t'aiderait-il si nous marchions un peu ?
- ☐ Tu veux parler mais tu ne sais par où commencer
- ☐ Si je ne sais pas de quoi il s'agit, je ne pourrais t'aider, n'est ce pas ?
- ☐ Cela a t-il un rapport avec ce qui est arrivé plus tôt ?

2. ***“Je ne suis là seulement depuis quelques semaines et tout le monde pense que je devrai tout savoir : comment ça marche, où se rendre...Quand j'ai dit que je ne pouvais me souvenir de tout, ils ont rigolé de moi.”***

- ☐ Ce n'est pas très sympa de leur part...
- ☐ Ne t'inquiètes pas, tout le monde a cette impression au départ
- ☐ As-tu essayé de prendre des notes ?
- ☐ On dirait que les choses commencent à aller mal pour toi

3. ***“J'étais en train de penser à ce qui est arrivé quand ma grand-mère est décédée. C'était il y a 2 ans maintenant mais je commence à pleurer dès que je pense à elle. Je ne sais pourtant pas pourquoi car je ne n'étais pas très proche d'elle.”***

- ☐ Tu n'arrives pas à comprendre pourquoi tu te sens aussi bouleversé par la mort de ta grand-mère. C'est ça ?
- ☐ Je me souviens quand ma grand-mère est décédée. Ca m'a touché beaucoup plus que je ne le pensais.
- ☐ Qui dans ta famille ressent la même chose que toi ?
- ☐ C'est terrible d'avoir envie de pleurer juste à cause d'un souvenir



4. ***“Personne ne me prend au sérieux. J'aime bien la plaisanterie mais quand je veux dire quelque chose de sérieux comme donner mon opinion ils se moquent de moi comme si j'étais un enfant.”***
- ☐ As-tu essayer de leur dire ce que tu ressens ?
 - ☐ Comme un petit enfant...
 - ☐ Peux-tu me donner un exemple ?
 - ☐ C'est toujours le problème quand on est le plus jeune de la famille
5. ***“Qu'est ce qu'elle a voulu dire par là ? Elle n'a pas le droit de m'accuser comme ça ! Je l'ai envoyé baladé mais c'est de sa faute.”***
- ☐ Soit honnête, la plupart du temps c'est de ta faute
 - ☐ Tu es en colère car on t'accuse de quelque chose alors que ce n'est pas ta faute
 - ☐ Calme toi ! Je ne t'écouterai pas si tu parles aussi fort
 - ☐ Avec qui as-tu des soucis ? Veux-tu que je leur parle ?
6. ***Je suis arrivé au travail ce matin et ils s'en allaient tout juste. Je les ai entendu parler de moi tout doucement, même Julie était avec eux alors qu'elle prétend être ma meilleure amie.”***
- ☐ Ils ne recommencent pas encore ! C'est malheureux
 - ☐ Ceux qui critiquent essayent toujours de rallier les gens à leur côté
 - ☐ On dirait que tous tes amis se sont ligués contre toi aujourd'hui
 - ☐ As-tu fait quelque chose qui puisse expliquer cette réaction ?
7. ***“Juste parce que je suis nouveau, tout le monde à l'air de penser que je dois obéir à tout ce qu'on me dit.”***
- ☐ Leur as-tu dit ce que tu penses ?
 - ☐ Chacun doit passer par ce genre d'expérience au départ.
 - ☐ Qu'est ce qu'il te demande de faire ?
 - ☐ Es-tu le seul concerné ou les autres nouveaux aussi ?

Les réponses les plus empathiques sont:

1. b

2. d

3. a

4. c

5. b

6. c

7. c

Reconnaissance

C'est aussi nommé 'le respect'. Cela sous-entend d'accepter la personne avec ses différences sans la juger ou la critiquer.

La reconnaissance vient du traitement de la personne avec respect et non confondre la personne avec son comportement. Par exemple, il y a une différence importante entre identifier un comportement comme 'stupide' ou dire de la personne qu'elle est 'stupide'.

Ainsi, on place la personne dans une position où une relation de confiance peut être établie

Sincérité

C'est aussi l'authenticité.

C'est lorsque ce que nous laissons paraître communique une image valide et fiable de ce que nous sommes vraiment.

C'est être honnête et ouvert aux autres et non caché derrière un masque.

La résolution de problèmes en trois étapes

(de Gerard Egan: The Skilled helper)

- 1) Explorer le problème ou soucis (Ecouter)
- 2) Aider le mentoré à développer une nouvelle compréhension du problème (Donner des objectifs)
- 3) Aider le mentoré à agir pour résoudre le problème (Résolution)

Chaque étape en lien avec les compétences déjà étudiées dans les unités précédentes :

Le modèle en trois étapes

Etapes	Compétences
Etape 1 – Exploration	
Le mentor, en développant une relation chaleureuse, permet au mentor d'explorer le problème depuis son champ de référence et de se concentrer sur le souci principal.	Porter attention, Ecouter Paraphraser, Réfléchir, Se concentrer et résumer
Etape 2 – Nouvelle compréhension	Toutes les compétences de l'étape 1 plus:
Le mentoré est amené à voir sa situation avec de nouvelles perspectives et se concentre sur ce qu'il doit faire pour surmonter plus efficacement ses difficultés. Ils voient ce qui va bien ou mal dans leur situation, quels 'angles morts' les gênent.	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Poser des questions ✗ Aider le mentoré à reconnaître le manque de cohérence ✗ Donner l'information ✗ Révélation de soi ✗ Défier le mentoré ✗ Donner des objectifs
Etape 3 – Agir	Toutes les compétences des étapes 1 et 2 plus:
En ayant clarifié les objectifs, le mentoré considère les différentes possibilités d'agir, d'analyser les causes et conséquences, de planifier des actions, de les compléter et d'évaluer ses progrès.	Etre créatif, Résoudre les problèmes, Elaborer un plan d'action, Evaluer

References:

Megginson, D. and Clutterbuck, D. (2005). Techniques for coaching and mentoring. Amsterdam; London: Elsevier Butterworth Heinemann

Mathews, S. (1997). Mentoring and coaching: the essential leadership skills. London: FT Pitman. (Financial Times Management Briefings)

PARTIE 4- Faire avancer les choses

Objet de l'unité

But

Faire avancer les choses en fixant des objectifs 'SMART'

Objectifs:

A la fin du module, les participants doivent être capables de:

- Comprendre la signification d'objectif, de cible et pourquoi en fixer est nécessaire
- Apprendre comment fixer des objectifs 'SMART'
- Etre conscient des difficultés lorsqu'on fixe des objectifs

Fixer des objectifs

Fixer des objectifs peut sembler aisé en théorie, mais c'est souvent difficile.

Les objectifs fixés doivent être **SMART**:

- **Spécifiques** – Les objectifs doivent préciser ce que l'on veut atteindre.
- **Mesurables** – Vous devez pouvoir mesurer si les objectifs sont atteints ou non.
- **Atteignables** - Les objectifs fixés sont-ils réalisables?
- **Réalistes** – Pouvez-vous réellement atteindre ces objectifs avec les ressources dont vous disposez?
- **Temps** – Quand voulez-vous atteindre ces objectifs?

Un modèle d'objectifs fixés

L'exemple ci-dessous peut être utilisé lorsque vous fixez et évaluez des objectifs SMART.

Ce qu'il faut faire	Comment il faut le faire	Quand	Qui

Fixer des objectifs et établir un plan d'action

Un plan d'action est un processus qui aide le mentoré et le mentor à cibler les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs dans un délai défini. Le plan d'action nécessite de prioriser les tâches, d'identifier les étapes.

De nombreux modèles existent, les étapes en sont:

1. **Où suis-je?**

Durant cette étape, vous faites le point, l'autoévaluation est une part importante de cette étape.

2. **Où je veux aller?**

A cette étape, vous prenez le temps de vous asseoir et d'écrire vos objectifs à court terme et à long terme. Les objectifs doivent suivre le modèle SMART.

3. **Comment je vais y aller?**

Ici, vous définissez la stratégie pour y arriver, en découpant par étapes intermédiaires concrètes.

4. **Agir**

Vous démarrez votre plan d'action.

5. **Où en suis-je maintenant?**

L'étape finale consiste en une autoévaluation, puis une rencontre avec le mentor et le formateur pour évaluer les progrès. L'évaluation est orale et écrite. Ensuite, le cycle reprend, on fixe d'autres objectifs.

Un modèle de plan d'action

Le modèle ci-dessous est une suggestion pour un plan action.

PLAN D'ACTION						
Mentoré: _____						
Mentor: _____						
Objectif	Temps nécessaire pour atteindre l'objectif	Comment l'objectife sera atteint	Qui va aider à atteindre l'objectif	Quel indicateur	Autoévaluation	Retour du mentor